

# ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN DE LOS INTERCAMBIOS COMERCIALES: *La cadena del aceite de oliva en España*

Javier Sanz Cañada  
Instituto de Economía y Geografía (España)

Manuel R. Rodríguez-Zúñiga  
Instituto de Economía y Geografía (España)

Samir Mili  
Instituto de Economía y Geografía (España)

## 1. INTRODUCCIÓN

Los fenómenos de globalización pueden entenderse como una intensificación de las relaciones económicas de ámbito mundial que vinculan espacios geográficos distantes, de modo que se manifiesta una expansión de las relaciones de intercambio, una integración de los mercados nacionales y una modificación e intensificación de la división internacional del trabajo (Koc, 1994). El Sistema Agroalimentario (SAA) ha constituido uno de los sectores económicos donde mayor incidencia han tenido los procesos de globalización: partiendo de una larga tradición proteccionista que tiende a desregularse, los cambios en el marco normativo, tanto al nivel del comercio internacional como de las políticas comunes de los mercados supranacionales, han tenido una alta dedicación a las actividades vinculadas a la agricultura y la alimentación.

Dentro de este marco competitivo global, las firmas agroalimentarias han experimentado un proceso de apertura a la competencia internacional. Han aumentado considerablemente magnitudes como el grado de apertura al exterior, los flujos de inversión extranjera y la propensión importadora y exportadora. En este contexto, las ventajas comparativas entre empresas de distintos países que funcionaban tradicionalmente en un contexto de inmovilidad de factores, se han ido sustituyendo por las ventajas competitivas resultantes de un marco de creciente movilidad de factores. Las grandes empresas transnacionales de la industria agroalimentaria (IAA) y de la distribución alimentaria (DA) han sido los principales agentes privilegiados de los fenómenos de globalización, debido, entre otras razones, a sus grandes potencialidades para adaptarse, tanto al nivel organizativo como comercial, a las nuevas opciones de aprovisionamiento mundial de consumos intermedios y de productos.

El sector del aceite de oliva se caracteriza, en comparación con la situación media de otros sectores agroalimentarios, por el hecho de combinar un bajo nivel de globalización del comercio con un alto grado de transnacionalización de los flujos de inversión. Así, por una parte, los intercambios comerciales de aceite de oliva se encuentran poco internacionalizados, entendiéndose por ello un bajo nivel de presencia en mercados distintos de los

de producción. Por otra, los principales grupos a escala mundial con actividad en el sector han ido adquiriendo posiciones de primera línea en la cadena oleícola de los principales países productores, sobre todo en aquellos que corresponden a los mercados de consumo de carácter más estratégico.

Podríamos decir que en el momento actual nos encontramos en una situación en la cual los grupos transnacionales, habiendo satisfecho en buena medida durante la última década el objetivo de acceder a importantes cuotas de mercado interno en los principales países consumidores, parecen enfrentarse presumiblemente cara al futuro próximo a una continuación ralentizada de dicha tendencia, una vez que ha disminuido la oferta potencial de empresas estratégicas en venta.

Sin embargo, es precisamente en el ámbito del comercio internacional donde parece percibirse un cambio significativo en las coordenadas de referencia futuras, lo que ha comenzado a perfilarse paulatinamente a lo largo de los años 90. Hasta fechas recientes, hemos asistido a una situación de ausencia de excedentes estructurales de aceite a escala mundial, en la cual un cierto exceso de la producción sobre el consumo en los mercados tradicionales era absorbido por el consumo en los mercados emergentes. Por el contrario, actualmente se define un escenario de progresiva globalización del comercio internacional, motivado por los siguientes hechos: los cambios en el entorno normativo orientados hacia una mayor liberalización del comercio -Acuerdo del GATT de 1994 y sus repercusiones sobre la política oleícola, especialmente de la Unión Europea (UE)- y la existencia de un punto de inflexión al alza en las tendencias de crecimiento de las macromagnitudes mundiales de oferta y demanda de aceite de oliva -donde resaltamos la futura entrada en plena producción de nuevas plantaciones y el potencial crecimiento del consumo en los mercados no tradicionales-.

En este contexto, el objetivo del trabajo es analizar cuáles son los elementos explicativos de la estructura organizativa de la cadena española del aceite de oliva que determinan un posicionamiento diferencial de los distintos tipos de agentes empresariales que componen la «filière» ante el proceso de creciente

globalización de los intercambios comerciales en los mercados internacionales. En este sentido, queremos verificar, a modo de hipótesis, si son precisamente las empresas transnacionales, que han capitalizado el proceso de globalización de los flujos de inversión, quienes mejor han reestructurado sus estrategias para abordar el futuro crecimiento de la internacionalización del comercio. Asimismo, otra hipótesis a verificar consiste en averiguar si se produce un significativo grado de “ruptura” en la articulación vertical de los agentes de la cadena oleícola que pudiera apartar a las etapas productivas más alejadas del consumidor de parte de los beneficios del proceso de potencial ampliación de los mercados internacionales.

En cuanto a la organización del trabajo, expondremos en el apartado 2 un análisis a escala internacional de los condicionantes de carácter macroeconómico que están potenciando, y que lo harán en mayor medida en el futuro próximo, la comercialización del aceite de oliva en el mercado mundial: por una parte, los cambios de carácter normativo relacionados con el Acuerdo del GATT y la política oleícola de la UE; por otra, las tendencias expansivas de la oferta y de la demanda mundiales, así como los flujos de comercio exterior inherentes a dicha evolución y el papel futuro de los mercados emergentes.

En el apartado 3 abordaremos, desde un enfoque microeconómico y organizativo, cuál es el grado de articulación de los agentes económicos de la cadena oleícola para responder a los nuevos retos de globalización de los mercados. Haremos referencia al sector del aceite de oliva español, que es el primer productor y exportador mundial. A modo introductorio, se caracterizarán brevemente los tipos de agentes empresariales que componen la “filière” desde la óptica de su respectivo poder de decisión. A continuación, evaluaremos la capacidad potencial de respuesta de los principales tipos de agentes ante el reto de la globalización, tanto desde el punto de vista de su respectiva configuración estructural y su problemática de coordinación horizontal y vertical como de sus estrategias de comercio exterior: por una parte, las cooperativas que integran verticalmente las fases agraria y de primera elaboración industrial; por otra, los grupos empresariales de la industria de segunda transformación.

Quisiéramos señalar que a lo largo de este trabajo vamos a incorporar dos tipos de premisas teóricas que, aparte de los procesos de globalización, están alterando el marco competitivo de la cadena alimentarla.

En primer lugar, las empresas agroalimentarias se encuentran ante el imperativo de satisfacer a un consumidor multiperfil, que en vez de atender sólo a variables estrictamente económicas -precios o rentas-, define paulatinamente un mercado alimentaris cada vez más segmentado, volátil y demandante de otros atributos más personalizados. Para conseguir estos valores inherentes al concepto de “bien-servicio”, tales como la salud, el ahorro de tiempo, la forma de presentación, la duración, las características organolépticas, la frescura y las características de producto natural, las firmas agroalimentarias requieren internalizar innovaciones vinculadas al concepto de “calidad en procesos y productos”. En este sentido, el aceite de oliva responde adecuadamente, sobre todo en su gama alta correspondiente a la categoría

“virgen extra”, a estas características de calidad, debido a sus propiedades nutricionales y dietéticas y al hecho de constituir un ingrediente básico de la denominada “dieta mediterránea”, que goza actualmente de alta reputación a escala mundial. Nos gustaría aclarar, en este sentido, que podemos considerar al aceite de oliva -más aún en su gama alta- como un producto cuyo consumo tienen una baja elasticidad con respecto al precio, en comparación con otros aceites vegetales y siempre que no nos situemos en intervalos atípicos de precios; esto es generalizable tanto a los mercados tradicionales como, con mayor énfasis, a los nichos relativos a los mercados emergentes.

En segundo término, el poder de decisión y la cadena de valor de las fases sucesivas de producción y comercialización del SAA se desplazan verticalmente de forma creciente hacia las etapas más próximas al consumidor, especialmente hacia la DA y más en particular hacia el denominado segmento de la Distribución Moderna (DM), que ejerce un creciente predominio contractual sobre los proveedores. En este sentido, el aceite de oliva no resulta ser una excepción: por ejemplo, en España se distribuye por este canal minorista una proporción muy elevada e incluso superior a la media de los productos alimentarios. Pero además, la DM se encuentra actualmente ante una situación de intensificación de la competencia horizontal que ajusta considerablemente los márgenes de beneficio, lo que fuerza a los grupos de distribución a buscar nuevas formas de crecimiento complementarias a las estrategias de crecimiento externo. Como consecuencia, ante el imperativo de reducir costes y mejorar la competitividad, la necesidad de racionalizar los procesos logísticos adquiere especial relevancia y se retransmite en cadena a las estrategias empresariales del conjunto de la “filière”. De este modo, a las firmas oleícolas no les basta con un alto nivel de adopción de “calidad en procesos y productos” para estar presentes en el lineal de la DM, sino que es necesario a su vez una suficiente dotación en términos de “calidad logística”<sup>1</sup>.

Finalmente, puntualizamos que aunque el presente trabajo se centra prioritariamente al análisis de la posición competitiva de las empresas ante el comercio internacional, no podemos olvidar que existe una alta correlación entre dichas coordenadas relativas de las firmas y las correspondientes a sus estrategias con respecto al mercado nacional, al que será necesario hacer referencia.

<sup>1</sup> En el ámbito de las Teorías de la Calidad, algunas referencias que abordan temas como la “gestión de la calidad” y el concepto de “calidad logística” son, entre otras, las siguientes: Gómez (1994), Nicolas y Valceschini (1995), Schiefer y Helbig (1997).

## 2. HACIA UN NUEVO ESCENARIO EN LA GLOBALIZACIÓN DE LOS INTERCAMBIOS COMERCIALES

### 2.1. ACUERDO DEL GATT Y POLÍTICA OLEÍCOLA DE LA UNIÓN EUROPEA

El Acuerdo de la Ronda Uruguay del GATT (hoy OMC) sobre agricultura, cuyo periodo de aplicación es el 1995-2000, afecta a tres grandes grupos de políticas: acceso al mercado, apoyo interno y competencia de las exportaciones. Básicamente, se ha tratado de lograr una mayor liberalización de los mercados agroalimentarios mediante la reducción de los obstáculos a las importaciones, del apoyo interno a la agricultura y de las subvenciones a las exportaciones. Estas disposiciones generales, que afectan a todos los sectores agroalimentarios, están teniendo especial incidencia en el aceite de oliva de la UE, que constituye el área geográfica que concentra un porcentaje muy elevado de la producción y el consumo mundial del sector -77 y 74% respectivamente-, sobre todo en países como España, Italia y Grecia (véase cuadro I).

En este contexto, si nos centramos específicamente en la aplicación directa de los Acuerdos del GATT a la política de comercio exterior oleícola de la UE, desde la campaña 1995-96 comenzaron a producirse importantes modificaciones en la aplicación de la Organización Común de Mercado (OCM) del aceite de oliva, sobre todo con respecto al régimen de intercambios con países terceros, como consecuencia directa de los compromisos suscritos por la UE en el GATT.

Con respecto a las exportaciones, a partir de la campaña 1995-96 y hasta el año 2000, las restituciones se modulan en función de las limitaciones acordadas en la Ronda Uruguay, que establecen que, en el periodo 1995-2000, la UE debe reducir el volumen de las exportaciones subvencionadas en un 21% y el gasto presupuestario destinado a este concepto en un 36%, tomando como base el promedio -en volumen y presupuesto- del periodo 1986-90. Cabe matizar que las cantidades exportadas con arreglo al régimen de Perfeccionamiento Activo (por el cual se adjudican ventajas arancelarias cuando se trata de aceite importado que vuelve a ser reexportado) no entran en el cálculo del límite establecido por el GATT.

Para las importaciones, desde la campaña 1995-96, las exacciones reguladores ("prélèvements") se han sustituido por los llamados "derechos arancelarios fijos". Estos derechos varían en función de las categorías de aceites importados y su importe, fijado por la Comisión de la UE, disminuye cada año hasta alcanzar una reducción total del 20% durante los seis años que cubren el periodo del acuerdo. Por otra parte, el acuerdo del GATT permite a la UE aplicar a las importaciones -además de los aranceles fijos- "derechos arancelarios adicionales", cuando los precios CIF de importación sean inferiores a los precios de activación (precios fijados por la Comisión que desencadenan la aplicación de un derecho adicional), o bien cuando las cantidades importadas superen un umbral de volumen susceptible de crear alteraciones en el funcionamiento del mercado interior de la Unión.

Con respecto al segundo de los condicionantes normativos, es decir, la *política oleícola de la Unión Europea*, hemos de señalar

que las bases de la actual ordenación del mercado de aceite de oliva fueron concebidas en el año 1966. En buena medida, tuvieron como finalidad compensar a Italia, único productor de la entonces Comunidad Europea, por el hecho de liberalizar sus mercados a las producciones agrarias procedentes de otros países comunitarios. Debido a que la protección del aceite de oliva comunitario significaba la protección del aceite de oliva italiano, se estableció un precio de intervención muy superior al fijado para el resto de los aceites concurrenciales. Se puso en práctica un sistema de regulación de tipo mixto, por una parte, un régimen de intervención basado en un precio indicativo de mercado, un precio de intervención y los "prélèvements" a la importación o las restituciones a la exportación, así como, por otra parte, un sistema de ayudas directas a la producción y al consumo. La Comisión decidió aplicar el mismo sistema, aunque de forma progresiva, primero a Grecia y posteriormente a España y a Portugal, cuando se integraron respectivamente en la Comunidad Europea. Estos países han ido recibiendo las líneas de apoyo que concede la UE a la producción, la transformación y el consumo de aceite de oliva, de lo que se han derivado aumentos muy considerables en los precios percibidos por los olivicultores y en las ayudas a la producción.

Las ganancias obtenidas mediante el sistema de precios y ayudas comunitario inherentes a la OCM vigente hasta el momento actual han favorecido el incremento de la producción, especialmente en España, donde se localizan las mayores potencialidades de incrementos productivos futuros. Puede decirse, en efecto, que la aplicación de la OCM ha tenido repercusiones globalmente positivas sobre el sector del aceite de oliva en la UE, particularmente en los últimos 12 años desde la adhesión de España y Portugal a la UE. Así, se han incrementado significativamente las rentas de los olivareros (el apoyo real a la producción casi se triplicó en este periodo), han aumentado las nuevas plantaciones y el potencial productivo del olivar ya existente, ha mejorado la calidad del aceite como resultado del sistema de precios diferenciales entre distintas calidades, se ha producido una modernización y racionalización de buena parte de las instalaciones fabriles (sobre todo almazaras y refinerías), se han favorecido los intercambios con el exterior, y se ha avanzado en la educación del consumidor acerca de las propiedades nutricionales y saludables del aceite de oliva.

Por tanto, se trata de un sistema que, aparte de inducir una expansión de la producción y un incremento de las rentas de los olivicultores, ha permitido avanzar en el proceso de modernización y reestructuración productiva, así como crear expectativas de que la actividad oleícola puede ser económicamente rentable en zonas donde se presentan pocas alternativas económicas viables.

En este momento, nos encontramos en una situación, que se prolonga desde que a mediados de 1996 la Comisión de la UE emitió un informe no vinculante para la **reforma de la OCM**<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Véase: Comisión Europea (1997). Un análisis más detenido de los efectos de la vigente OCM en el sector español de aceite de oliva y del documento de reflexión sobre la futura OCM pueden consultarse en: Montero Labert (1996), Parras Rosa (1997) y Rubio García (1997).

hasta la redacción de estas líneas, cuando la propia Comisión acaba de aprobar una propuesta de dicha reforma, que tiene carácter transitorio y se inscribe dentro del conjunto de medidas de política agraria incluidas en la denominada Agenda 2000, cuyo horizonte temporal es el año 2006.

A lo largo de este periodo ha habido severos enfrentamientos, que están lejos de concluir, fundamentalmente entre las propuestas de Bruselas y las demandas del sector oleícola español. Además de otra serie de divergencias -eliminación del régimen de compras en intervención y de la ayuda al consumo-, el punto álgido de la polémica se centra ahora en la valoración de las Cantidades Máximas Garantizadas de producción de aceite de oliva sujetas a subvención, a partir de las cuales existen penalizaciones, y su asignación por países. Así, la Comisión tiene un decidido propósito, alentada por los países no mediterráneos, de congelar o incluso reducir un presupuesto para el sector, frente a un olivar europeo en significativa expansión tanto en superficies como en rendimientos y frente a otras producciones agrarias, como los cultivos herbáceos, que no van a sufrir un impacto presupuestario a este nivel. Más aún, se pretende que el reparto final de las ayudas se efectúe en base a unos datos de árboles, superficies y producciones del pasado basados en una situación alejada de la realidad, que a grandes rasgos minusvalora notablemente la producción española y supervalora ampliamente la producción italiana, y que a su vez tiene serios problemas de fraude<sup>3</sup>.

En este sentido, si finalmente se aprueba definitivamente la propuesta de reforma de la OCM, alterando de un modo radical el escenario existente hasta el momento actual, sobre todo mediante políticas de restricción de la oferta, esto podría significar un importante impacto en los parámetros económicos sobre los que se ha basado el proceso de reestructuración económica e innovación tecnológica del sector oleícola. Las dificultades para elaborar unas estadísticas de producción más próximas a la realidad que reduzcan el fraude consolidado, la confrontación de intereses entre países productores y de éstos con los no productores, así como la voluntad de reducir gastos por parte de la Comisión, definen una situación de alta incertidumbre.

<sup>3</sup> En cambio, las demandas del sector español se centran, en primer lugar, en mantener la Cantidad Máxima Garantizada sólo en caso de que se tengan en cuenta las cifras máximas de producción y la futura producción de las nuevas plantaciones, oponiéndose frontalmente al sistema de cuotas nacionales en función de los datos actuales y proponiendo realizar un inventario real de los niveles de producción. Además, entre otras cuestiones, rechaza la eliminación de las compras en intervención y de la ayuda al consumo. También se ha reclamado mantener el régimen de intervención en base a producciones reales de aceite, lo que ha constituido la única demanda aceptada, ya que el primer borrador de la propuesta comunitaria tenía como eje principal establece una ayuda por árbol en función de los rendimientos de cada región e independientemente de su producción real. Esta postura ha sido en líneas generales respaldada a finales de 1997 por el Parlamento Europeo, que ha recogido la mayor parte de las exigencias de la "Mesa para la Defensa del Aceite de Oliva" española.

## 2.2. PERSPECTIVAS DEL MERCADO MUNDIAL: IMPORTANCIA DE LOS MERCADOS EMERGENTES

**La oferta y la demanda mundiales** de aceite de oliva han experimentado una tendencia estructural de paulatino crecimiento durante las últimas décadas, al margen de las grandes fluctuaciones coyunturales que se producen en el volumen de producción, debido a los fenómenos de vecería y a los factores climáticos. Así, las medias anuales de la producción y del consumo mundiales en la década de los 80 fueron respectivamente un 12,2 y un 16,8% superiores a las relativas a la década de los 70; igualmente, las medias anuales correspondientes a ambas variables en las primeras 6 campañas de los años 90 crecieron respectivamente un 7,9 y un 11,1% con respecto a las magnitudes medias de la década de los 80 (según datos del Consejo Oleícola Internacional, COI).

En cuanto a las perspectivas de oferta y de demanda en el futuro próximo, se han efectuado recientemente proyecciones de una serie de variables macroeconómicas (COI, 1997 y PCO, 1997) para el horizonte del año 2005. A pesar de que, en el ámbito de las técnicas estadísticas, parecen existir en ambos casos ciertas limitaciones derivadas de una excesiva simplificación de las hipótesis predictivas, los dos trabajos coinciden en señalar una tendencia expansiva futura de la producción y del consumo mundiales de aceite de oliva, en intervalos comprendidos, salvo algún valor atípico, entre el 8 y el 19%, con respecto a los valores anuales medios del periodo 1994-97. A pesar de la incertidumbre inherente a la estimación de este tipo de indicadores<sup>4</sup>, algunos factores explicativos que avalan la tendencia de expansión futura de ambas magnitudes, que según nuestra opinión podrían dar como resultado tasas de crecimiento superiores a las reflejadas por las predicciones en algunas variables, son los siguientes:

- Desde el punto de vista de la oferta, podemos destacar, en primer lugar, la gran importancia cuantitativa que van a tener en el futuro las nuevas superficies plantadas durante los últimos años, particularmente en España, Grecia y Túnez, así como en naciones tradicionalmente no productoras como Australia, cuyos árboles se irán incorporando progresivamente a la producción plena más allá del año 2000. Asimismo, se han realizado en muchas regiones olivareras del Mediterráneo unos grandes esfuerzos de reestructuración productiva durante los últimos tiempos, basados en una notable incorporación de tecnología, tanto en las técnicas de cultivo como en la recogida de la aceituna o en la industria almazarera. El proceso de modernización inherente a estos fenómenos redundará no sólo en un significativo incremento de las cantidades, sino también en una mejora de la calidad del aceite.

<sup>4</sup> Estas incertidumbres afectan en mayor medida, por definición, a las variables de demanda aunque, desde el punto de vista de la oferta, hemos de considerar como una de las principales fuentes de potencial variabilidad el rumbo futuro que tome definitivamente la reforma de la OCM de la UE, como vimos en el apartado anterior.

- Desde la óptica de la demanda, las expectativas de crecimiento se fundamentan en un escenario en el cual el aceite de oliva se consolida como uno de los "productos estrella" de la dieta mediterránea, tanto por sus propiedades nutritivas saludables, al nivel dietético, como por la imagen de producto de calidad, con altas cualidades organolépticas. Estos atributos asociados al producto se encuentran relativamente arraigados en los países productores y se difunden paulatinamente a nuevos nichos de mercado de los países de consumo no tradicional. En este sentido, son precisamente los países desarrollados no productores aquéllos que, teniendo aún unos niveles de consumo per capita muy reducidos con respecto a las naciones productoras, presentan las mayores tasas de crecimiento relativo del consumo -fenómeno que adquirirá previsiblemente una mayor intensidad en el futuro próximo-, como coinciden en señalar las proyecciones mencionadas y el análisis de las importaciones que

reflejamos a continuación; no obstante, el consumo de los países productores también parece estar sujeto a una evolución expansiva, aunque a tasas de crecimiento mucho más lentas a causa de su proximidad a la saturación, existiendo en este caso un mayor potencial de crecimiento si nos ceñimos sólo a los aceites de gama alta.

Así, desde la óptica del **comercio exterior**, al observar la evolución de las importaciones durante las 10 últimas campañas de los países más relevantes, no sólo en función de la magnitud sino del crecimiento de dicha variable (cuadro 1), podemos comprobar que los mercados no tradicionales se encuentran en una situación de alta expansión. Sus respectivas tasas de crecimiento anual medio son considerables y muy superiores a las correspondientes a la UE y al total mundial: 15,3% en Japón ; entre el 10 y el 15% en Canadá, Alemania y Australia; 8,7% en Estados Unidos, país que, mencion aparte de Italia, es el mayor importador

Cuadro No. 1

**MACROMAGNITUDES DEL ACEITE DE OLIVA EN LOS PRINCIPALES PAÍSES:  
DIEZ ÚLTIMAS CAMPAÑAS  
(Miles de Tm.)**

**A) PRODUCCIÓN Y CONSUMO**

		<b>España</b>	<b>Italia</b>	<b>Grecia</b>	<b>Portugal</b>	<b>U.E.</b>	<b>Mundo</b>
PRODUCCIÓN	Media 10 camp.: 1986-96	538,45	476,45	293,65	35,16	1352,23	1747,23
	% s. Total Mundial	30,82	27,27	16,81	2,01	77,39	100,00
CONSUMO	Media 10 camp.: 1986-96	399,66	621,60	201,80	43,80	1325,81	1803,05
	% s. Total Mundial	22,17	34,47	11,19	2,43	73,53	100,00

**B) IMPORTACIONES**

	<b>España</b>	<b>Italia</b>	<b>Portugal</b>	<b>Francia</b>	<b>Alemania</b>	<b>R. Unido</b>	<b>U.E.</b>	<b>EE.UU.</b>	<b>Australia</b>	<b>Canadá</b>	<b>Japón</b>	<b>MUNDO</b>
Media 10 camp.: 1986-96	39,03	264,66	19,55	44,65	10,91	23,79	418,38	87,15	12,85	9,90	4,95	623,38
% s. Total Mundial	6,26	42,46	3,14	7,16	1,75	3,82	67,11	13,98	2,06	1,59	0,79	100,00
Tasa de crec. anual medio	*	1,37	*	7,54	12,16	5,06	3,34	8,70	11,05	12,31	15,3	2,03

\* No se han expuesto las tasas correspondientes a España y Portugal, debido a que las importaciones en los primeros años del periodo eran próximas a 0, por lo que resultaban unas tasas elevadísimas que no reflejan adecuadamente la realidad.

**C) EXPORTACIONES**

	<b>España</b>	<b>Italia</b>	<b>Grecia</b>	<b>U.E.</b>	<b>Túnez</b>	<b>Turquía</b>	<b>MUNDO</b>
Media 10 camp.: 1986-96	215,10	119,61	103,53	467,52	88,30	21,55	607,46
% s. Total Mundial	35,41	19,69	17,04	76,96	14,54	3,55	100,00
Tasa de crec. anual medio	9,22	9,58	24,81	3,46	14,73	75,20	2,22

Nota: Los datos correspondientes a las campañas 1994/96 y 1995/96 son todavía datos provisionales.

Fuente: Elaboración propia a partir del Consejo Oleícola Internacional.

mundial en volumen, alcanzando actualmente las 125.000 Tm; 5,1% en el Reino Unido. Además, cabe reflejar que las importaciones de estos países han experimentado una evolución relativamente regular en dicho periodo<sup>5</sup>. Además, el consumo de estos países responde casi en exclusiva a nichos de mercado emergentes que se adaptan a un perfil de consumidor con elevados niveles de exigencias en calidad y de personalización en su demanda.

Por otra parte, las exportaciones de los principales países productores también reflejan una tendencia expansiva (cuadro 1): en el caso de los dos primeros, España e Italia, las tasas de crecimiento anual medio han sido respectivamente del 9,2% y del 9,6% en el periodo 1986-96. Sin embargo, dichas tasas resultan ser bastante inferiores a las relativas a naciones situadas ya en el primer nivel de naciones exportadoras, como Grecia y Túnez, o a la referente a Turquía, que parece tener la intención de incorporarse a este grupo en el futuro próximo. Cabe recordar, en este sentido, que las exportaciones de graneles con origen en los principales países productores han tenido como destino Italia, que se convierte así en el primer país importador del mundo. Estos flujos han servido para cubrir no sólo el déficit crónico del mercado italiano, sino también para satisfacer las necesidades de una eficiente industria con vocación exportadora, que ha acaparado históricamente el control de los canales de comercialización de los mercados emergentes -sobre todo EE.UU. y la UE-. Así, Italia aparece de forma destacada como el principal exportador marquista, al cual añadimos en segundo lugar y a distancia España, pues los restantes países sólo exportan casi en exclusiva graneles.

En consecuencia, el escaso nivel de globalización de los intercambios comerciales de aceite de oliva no se deriva solamente de que la proporción de la producción mundial que se destina al comercio exterior no es muy elevada (aproximadamente un tercio, cuadro 1), sino también porque una parte considerable de los intercambios exteriores se realiza a granel entre los propios países productores. Así, la producción y el consumo presentan un escaso grado de diversificación geográfica, pues las naciones pertenecientes a la Cuenca Mediterránea representan conjuntamente el 95% de la producción y el 90% del consumo mundiales, debido, entre otras razones al hasta ahora escaso arraigo cultural del producto en los hábitos de consumo de los países exteriores al Mediterráneo.

Finalmente, añadimos que el balance entre la producción y el consumo mundial refleja que, hasta el momento actual, no se han acumulado "stocks" de aceite de oliva que hayan provocado desajustes significativos en el mercado mundial, por lo cual podemos decir que existe un equilibrio estructural entre usos y disponibilidades. De cara al futuro, es necesario tener en cuenta que el crecimiento de la oferta se encuentra relativamente asegurado, debido a que el proceso de reconversión y de plantación de

nuevos olivares se ha acometido ya en buena medida y al carácter perenne del cultivo, mientras que el consumo presenta por definición un mayor grado de volatilidad, debido a su dependencia de las estrategias futuras de "marketing-mix" de las firmas oleícolas y de distribución, así como a las posibilidades de sustitución, aunque parciales, por parte de otros aceites vegetales. Así, si el incremento del consumo en los mercados emergentes ha contribuido hasta ahora al mantenimiento del equilibrio entre la oferta y la demanda mundiales, esta situación de creciente potencial productivo a escala mundial refuerza la importancia estructural de dichos mercados en el futuro próximo.

### 3. ORGANIZACIÓN SECTORIAL DEL ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL ANTE LOS PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN

#### 3.1. AGENTES EMPRESARIALES DE LA CADENA OLEÍCOLA

En este apartado vamos a describir brevemente cuáles son los agentes que componen básicamente la "filière" del aceite de oliva en España, así como definir cuál es su respectivo peso específico en la toma de decisiones de la cadena oleícola, lo que nos servirá para delimitar la problemática a abordar en los próximos apartados (3.2 y 3.3). Las principales actividades económicas realizadas en el seno de la "filière" son la olivicultura, la industria almazarera, la extracción de aceite de orujo, el refinado y el envasado, mención aparte de las distintas fases de distribución. No obstante, algunas de estas operaciones se encuentran con cierta frecuencia integradas verticalmente dentro de una misma firma.

Si examinamos el poder de decisión y la confrontación de intereses, en el ámbito de las fases agraria y agroindustrial, podemos destacar que son dos los agentes que acaparan de forma mayoritaria el conjunto de la actividad productiva,

- En primer lugar, se encuentran las cooperativas de olivicultores que integran verticalmente industrias almazareras (primera transformación). Globalmente, existe en España una estrecha vinculación productiva y territorial entre las fases agraria y de primera elaboración agroindustrial, ya que el cooperativismo supone entre el 70 y el 80%, según distintas fuentes, del total de la producción de aceite virgen. Sin embargo, las cooperativas tienen verdaderos problemas organizativos para integrar actividades de segunda transformación y de comercialización que generen un mayor valor añadido y un mayor poder contractual en los sistemas locales de producción de aceite, aunque últimamente algunas algarazas han decidido integrar el envasado.

- El colectivo que destaca de lejos por su posición claramente dominante en los procesos de toma de decisiones de la "filière" oleícola es, junto con la DM, el constituido por los grandes grupos envasadores-refinadores (segunda transformación), que integran verticalmente ambas actividades -en ocasiones también el molido, aunque recientemente con cierta tendencia a desprenderse de esta fase- y tienen unas relaciones privilegiadas con la DM para ubicar sus productos en el lineal. Su organización horizontal da lugar a un mercado con características marcadamente oligopolísticas y a una fuerte presencia de capital extranjero.

El grado de confrontación comercial y organizativa que ambos tipos de agentes empresariales mantengan en el futuro próximo

<sup>5</sup> Hemos de matizar que Francia y Portugal, cuyas importaciones han tenido también una evolución claramente expansiva, han de considerarse mercados importadores netos más que mercados no tradicionales.

mo tendrá gran incidencia en la evolución futura del sector oleícola y en el desarrollo rural de las zonas olivareras. No obstante, hasta el momento actual ha tenido lugar un creciente desequilibrio contractual en favor de los grandes grupos de envasado y refinado, que controlan altas cuotas de mercado y las principales variables de "marketing-mix" de la "filière".

Habría que añadir a estos dos agentes el papel preponderante que adquiere la DM en la cadena oleícola, como en el caso de otros sectores agroalimentarios. La DM tiene actualmente en España un alto nivel de concentración e internacionalización, así como un elevadísimo poder contractual, incluso con respecto a las firmas punteras de la IAA. Aunque no es éste el lugar para abordar sus características estructurales<sup>6</sup>, sí podemos decir que el aceite de oliva constituye uno de los más importantes «productos-reclamo» de sus promociones y posee un notable valor estratégico en las políticas comerciales de los distribuidores. Este hecho, junto con el carácter no perecedero del aceite de oliva, determinan que, a la hora de optimizar la función logística de los distribuidores, sea un producto especialmente sujeto a situaciones de acaparamiento.

Los restantes agentes de la cadena son generalmente de pequeño tamaño y de capital privado, teniendo menor importancia decisional: los olivicultores no integrados en cooperativas; las almazaras privadas de tamaño pequeño; las extractoras de aceite de orujo, que trabajan también con frecuencia como extractoras de aceite de girasol; finalmente, las industrias dedicadas exclusivamente al refino o al envasado.

### 3.2. DÉFICIT DE ARTICULACIÓN VERTICAL DE LAS COOPERATIVAS DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN

El mayor grado de "ruptura sistémica" que se produce en el ámbito de la cadena oleícola hace referencia a la ausencia de estrategias "en aval" por parte de las cooperativas almazareras integradas por olivicultores, a excepción de algunas experiencias organizativas muy recientes. La mayoría de ellas no llevan a cabo generalmente actividades de segunda transformación, ni tampoco realizan políticas activas de comercialización interior ni, menos aún, de comercio exterior.

No obstante, como habíamos avanzado, el cooperativismo tiene un peso específico netamente dominante en el ámbito de estas dos fases productivas. Adicionalmente, otros dos hechos deberían situar al cooperativismo en una aceptable situación de partida para abordar un "paso adelante" en sus estrategias de carácter organizativo. Por una parte, ha tenido lugar desde la Adhesión de España a la Comunidad Europea un positivo proceso de incorporación de innovaciones en los procesos productivos de las fases agrarias y de primera transformación industrial<sup>7</sup>,

<sup>6</sup> Las características del proceso de formación del modelo de la DM en España desde 1986 se analizan, entre otras, en las siguientes publicaciones Casares Ripol y Rebollo Arevalo (1997); Sanz Cañada (1997); Terrés de Ercilla (1993).

<sup>7</sup> En lo que concierne a la olivicultura, ha, tenido lugar significativas mejoras en las técnicas de cultivo y de recogida de la aceituna, así como una apreciable eliminación de plantaciones marginales y una significativa plantación de modernas plantaciones intensivas. Con respecto a las almazaras, se ha generalizado, como innovación más importante, la conversión de los sistemas de extrac-

que ha dado como resultado, aparte de una reducción de costes y un incremento de rendimientos, unas mejoras considerables en la calidad del aceite, lo que ha hecho incrementar el porcentaje de aceite virgen apto para el consumo a la salida de las almazaras. Por otra, la importancia de los atributos de calidad en las preferencias del consumidor se ha concretado en el hecho de que el aceite virgen adquiere muy recientemente un peso específico creciente en la estructura del consumo interior del conjunto de aceites de oliva envasados en España: como indicador, este porcentaje (en términos de volumen) se situaba a finales de los años 80 en valores próximos al 3%, comenzando a crecer a partir de 1991 hasta alcanzar valores próximos al 12,5% en 1996 (ANIERAC, Asociación de Envasadores).

Sin embargo, el escaso grado de adopción de innovaciones en los métodos de gestión y el estadio incipiente en el que se encuentran las experiencias de organización sectorial colectiva son, junto con la ausencia de estrategias "en aval", factores que limitan por el momento la influencia de las primeras fases productivas en la organización del conjunto de la "filière". Asimismo, se desaprovechan posibilidades efectivas de incorporar mayor valor añadido al producto final en el ámbito de los sistemas productivos locales<sup>8</sup>. Así, las cooperativas se han limitado tradicionalmente al molido de la producción de sus asociados, a almacenar el aceite cuando existen problemas de salida al mercado, a entregarlo a los organismos de intervención pública, o a venderlo a las empresas de segunda transformación a precios fijados por los grandes grupos de envasado y refinado (Mili, 1996). Algunos indicadores de estos **problemas de articulación vertical en el ámbito del mercado nacional** son los siguientes:

- Más de la mitad del consumo final de aceites vírgenes se realiza en España a granel mediante autoconsumo de los asociados o mediante compras directas del consumidor en almazaras.

- Aunque recientemente se está difundiendo el fenómeno de constitución de cooperativas de segundo grado y sus agrupaciones, generalmente han tenido hasta ahora como principal objetivo la concentración de oferta, con el fin de asegurar la venta de aceite a las firmas envasadoras o a los agentes de comercialización exterior. No obstante, existen del orden de una decena de cooperativas de segundo grado de cierto tamaño que actúan como comercializadoras, pero en su mayor parte de aceite a granel, es decir, desprovisto de marca.

- Al margen de este panorama general, un cierto número en aumento de cooperativas va dedicando una parte de su producción a fabricar aceite virgen con marca propia, de lo que se deriva una tendencia creciente en el número de marcas de aceite de oliva registradas en España. Aunque esta situación ha contribuido a que incremente últimamente el número de almazaras que

ción discontinuos a los sistemas continuos y, en particular, a los denominados "sistemas de dos fases"; además, se han producido importantes avances en el proceso de recepción de la aceituna y en las condiciones de almacenamiento y conservación del aceite.

<sup>8</sup> Es escasa la bibliografía española que aborda las estrategias de comercialización de las cooperativas almazareras y la confrontación de intereses con respecto a los grandes grupos envasadores. Algunas excepciones son: Morett (1997) y Torres Ruiz (1997).

han decidido integrar el envasado, estas cooperativas no suelen desarrollar generalmente una verdadera política de marca, ni tampoco acometen actividades de refinado.

- En relación con lo anterior, si sumamos a la escasa capacidad organizativa y comercial de las cooperativas, la existencia de un proceso de negociación entre agentes privilegiados como son los grandes grupos envasadores y las grandes firmas de distribución, tenemos como resultado que al lineal de las principales firmas de la DM española sólo acceden habitualmente las marcas relativas a los principales grupos del ranking de envasadores (véase apartado 3.3). Esto contrasta con el hecho de que la DM resulta ser el canal de ventas minorista altamente preponderante y en ascenso para el conjunto de aceites de oliva; alrededor del 70% de las compras de los hogares se realizaron en hipermercados y supermercados entre 1994 y 1996 (Panel de Consumo Alimentario del M° de Agricultura, Pesca y Alimentación).

- Además, a pesar de que la producción española de aceite de oliva presenta un grado muy alto de variabilidad productiva a escala territorial, sólo existen 7 Denominaciones de Origen (además de otras 3 con carácter provisional) y dos Denominaciones de Calidad. Así, la superficie de olivar calificada con garantía de calidad en origen es aún pequeña -7%, incluyendo a las provisionales- y de muy reciente creación en la mitad de los casos, por lo cual no existe todavía en estas últimas zonas una gran tradición a nivel operativo. Ni siquiera en este tipo de producciones, que por definición tienen establecida una estructura organizativa basada en Consejos Reguladores, conquistan de forma generalizada los lineales de los principales grupos de la DM.

Como consecuencia, la DM pone a disposición del consumidor español una elección relativamente restringida de aceites de oliva, así como desprovista de sus grandes potencialidades de diferenciación del producto, sobre todo a escala territorial. Si esto sucede en el ámbito de los mercados regional y nacional, parece evidente que las restricciones organizativas que plantea el problema de emplazar el aceite producido por las cooperativas almazareras en el lineal de la DM de los mercados exteriores, desconocidos por los productores y sometidos a la competencia de la industria italiana, han resultado, salvo excepciones, obstáculos insalvables. A continuación exponemos dos tipos de indicadores de los **problemas de articulación vertical de las cooperativas frente al comercio exterior**.

En primer lugar, las exportaciones españolas se caracterizan por su irregularidad y por su excesiva dependencia de las compras a granel, y éstas proceden en su mayor parte del sector cooperativo. En este sentido, a pesar de que las exportaciones nacionales de aceite de oliva han experimentado una tendencia claramente expansiva desde el año 1986 (véase apartado 2.2), están condicionadas, además de por los áreas de la producción nacional, por la irregularidad de las compras italianas de graneles<sup>9</sup> -en menor medida también de Francia-, donde se envasan mezclados con sus aceites y se reexpiden a otros países con marca

italiana. Así, según datos de ASOLIVA (Asociación de Exportadores), el porcentaje de aceite vendido en envases mayores de 5 litros -lo que equivale a granel- sobre el total exportado alcanzó en el quinquenio 1991-95 valores próximos al 60%, aunque con grandes altibajos de un año a otro; si además consideramos que ASOLIVA controla aproximadamente el 40% de los graneles y una proporción muy alta de las exportaciones marquistas, el porcentaje anterior se eleva considerablemente. Del mismo modo que en el caso del mercado nacional, las cooperativas almazareras pierden así una buena parte del valor añadido sobre el consumo final, el control de los canales de comercialización y la imagen de marca en los mercados exteriores. No obstante, es justo reconocer ciertos progresos recientes en la calidad de las operaciones con el exterior: durante el quinquenio 1991-95 se ha duplicado el porcentaje de exportación marquista con respecto al quinquenio 1985-90.

En segunda instancia, si observamos el ranking de empresas exportadoras durante los últimos años (ASOLIVA), podemos agrupar en dos las categorías de firmas que acumulan un porcentaje elevado de las cuotas de exportación, aunque existe un significativo grado de variabilidad de un año a otro. El segmento dominante corresponde precisamente a las grandes firmas envasadoras, a las que nos referiremos en el próximo apartado, resaltando sobre todo a los grupos transnacionales que operan en el mercado español. El otro colectivo de firmas se refiere a las empresas que son prioritariamente intermediarios comerciales de graneles, que venden frecuentemente a destacados operadores italianos o incluso franceses y que compran a su vez a las cooperativas. Por el contrario, la presencia de cooperativas que realizan exportaciones directamente es menos frecuente en el ámbito de las 20 primeras posiciones de dicho ranking y, dentro de ellas, es escasa la proporción de exportaciones marquistas; sólo comienza a emerger muy recientemente alguna experiencia reseñable, aunque todavía no muy importante desde el punto de vista cuantitativo, de cooperativas de segundo grado (por ejemplo, Hojiblanca u Oleostepa) que comienzan una nueva etapa de comercialización marxista en nuevos mercados como Japón o Australia. En consecuencia, la toma de decisiones del negocio exportador español se concentra a la postre en muy pocos operadores transnacionales -los dos primeros colectivos-, mientras que el sector cooperativo participa muy poco en este proceso, pues con bastante frecuencia necesita incluso de intermediarios antes de que el aceite a granel salga de las fronteras nacionales.

### 3.3. LA INDUSTRIA DE SEGUNDA TRANSFORMACIÓN: CONCENTRACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN DEL CAPITAL Y ESTRATEGIAS DE COMERCIO EXTERIOR

La IAA española ha experimentado un importante proceso de reconversión del tejido empresarial, fundamentalmente a partir de la firma del Tratado de Adhesión a la Comunidad Europea. Se ha producido una auténtica ola de adquisiciones de empresas, donde las grandes corporaciones multinacionales, fundamentalmente de origen intracomunitario, han tenido un elevado

<sup>9</sup> Desde 1981 hasta 1995, las medias quinquenales del porcentaje de aceite de oliva sobre el total exportado que España destina a Italia, superan siempre el 40%.

Cuadro No. 2

**EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO Y PRINCIPAL ACCIONARIO EN LOS DIEZ PRIMEROS GRUPOS Y EMPRESAS ENVASADORES DEL SECTOR ESPAÑOL DE ACEITE DE OLIVA**

EMPRESA	1986 CUOTA ENVASADO	ACCIONARIADO	EMPRESAS	1997 CUOTA ENVASADO	ACCIONARIADO
<b>1. GRUPO ACEITES ESPAÑOLES</b>	<b>27,32</b>		<b>1. GRUPO KOIPE</b>	<b>33,06</b>	
CARBONELL	16,78	78% ELOSUA	CARBONELL	19,23	100% ELOSUA
ELOSUA	7,83	C.Nac. Privado	KOIPE	6,27	83,3% ERIDANIA BEG-SAY
SOTOLIVA	2,71	Mayorit. ELOSUA	SALGADO	3,71	100% KOIPE
			ELOSUA	3,25	96% KOIPE
			MACISA	0,6	99,9% CARBONELL
<b>2. GRUPO KOIPE</b>	<b>16,96</b>	G. LESIEUR	<b>2. AGRA</b>	<b>9,71</b>	100% UNILEVER
KOIPE	8,75	63% LESIEUR			
SALGADO	8,21	100% KOIPE			
<b>3. AC. COSTA BLANCA</b>	<b>9,40</b>	C.Nnal. Privado	<b>3. AC. TOLEDO</b>	<b>7,00</b>	C.Nnal. Privado
<b>4. AC. TOLEDO</b>	<b>5,01</b>	C. Nnal Privado	<b>4. AGRIBETICA</b>	<b>6,99</b>	100% FRINT (Frahuil)
<b>5. H. DE YBARRA</b>	<b>4,01</b>	C. Nnal Privado	<b>5. COOSUR</b>	<b>5,89</b>	84% ALIMENTOS Y ACEITES (Cap. Privado)
<b>6. OLIVARERA INTERNACIONAL (AC. DEL SUR)</b>	<b>3,57</b>	C. Nnal Privado	<b>6. AC. DEL SUR</b>	<b>4,61</b>	G. ACEITES YBARRA C.Nnal. Privado
<b>7. IND. PONT</b>	<b>2,41</b>	G. BORGES C. Nnal Privado	<b>7. HIJOS DE YBARRA</b>	<b>3,67</b>	G. ACEITES YBARRA C.Nnal. Privado
<b>8. GRUPO FAIGES</b>	<b>2,30</b>	C. Nnal Privado	<b>8. AC. BORGES PONT</b>	<b>2,77</b>	G. BORGES C.Nnal. Privado
<b>9. UTECO JAEN</b>	<b>1,72</b>	G. MERCORSA C. Nnal Cooperativo	<b>9. MUELOLIVA</b>	<b>2,33</b>	C.Nnal. Privado
<b>10. MATEO</b>	<b>1,53</b>	C. Nnal. Privado	<b>10. AC. MAEVA</b>	<b>1,68</b>	C.Nnal. Privado
<b>DIEZ PRIMEROS GRUPOS</b>	<b>74,23</b>		<b>DIEZ PRIMEROS GRUPOS</b>	<b>77,7</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de ANIERAC y Alimentos.

protagonismo<sup>10</sup>.

Es precisamente la industria de segunda transformación oleícola uno de los sectores agroindustriales donde han tenido lugar con mayor intensidad dichos fenómenos de concentración empresarial e internacionalización de la inversión, lo que ha ido acompañado a su vez del cierre de numerosas pequeñas industrias almazareras. Conscientes de que el control del mercado español implicaba el control de una cuota muy importante de la producción mundial, un número reducido de grupos alimentarios europeos de muy elevado tamaño decidieron tomar posiciones en el mercado español de aceites, así como en otros países productores; fueron adquiriendo las primeras firmas nacionales, que tenían marcas y cuotas de mercado muy consolidadas, mediante tomas de participación accionaria. Destaca por encima de todo la constitución del grupo Koipe, que supuso un largo proceso de toma de control en varias etapas, desde antes de la Adhesión hasta 1994, de primeras marcas nacionales por parte de la multinacional alimentaria Eridania Béghin-Say (a su vez participada por el grupo de origen italiano Compart, antiguo Ferruzzi); Eridania es el primer grupo mundial de aceite de oliva

y controla el 11 % del mercado universal del aceite de oliva. Los grandes grupos de aceite de oliva mantienen también en líneas generales una posición muy destacada en las actividades de refinado y envasado de otros aceites vegetales, lo que acentúa su poder de negociación<sup>11</sup>.

En el cuadro 2 se recoge información sobre el ranking de los 10 primeros grupos y empresas envasadoras de aceite de oliva en 1986 y 1997, donde indicamos tanto su participación en la cuota de mercado como la composición mayoritaria de su accionariado. De su observación pueden ya extraerse algunas conclusiones:

- Las empresas que han protagonizado el ranking a lo largo del periodo de referencia son sustancialmente las mismas, salvo algunas excepciones que se sitúan en los últimos lugares.

- Se detecta que se trata de un sector en el cual el proceso de concentración en pocos grupos de una parte muy significativa del volumen de ventas, estaba presente al inicio del periodo y se ha ido consolidando y acentuando a lo largo de la década: el índice de concentración C10, que corresponde a la cuota de envasado acaparada por los diez primeros grupos y empresas sobre el conjunto del sector nacional, es en 1997 del 77,7%; asimismo,

<sup>10</sup> Para profundizar en el proceso de reestructuración realizado por la IAA española desde 1986, pueden consultarse, entre otros, los siguientes trabajos: Ramos Real, Rodríguez Zúñiga y Sanz Cañada (1995); Rodríguez Zúñiga y Sanz Cañada (1994); Sanz Cañada (1997).

<sup>11</sup> Un análisis en profundidad sobre indicadores de concentración y de participación del capital extranjero en la industria oleícola española, junto con otros indicadores de Organización Sectorial, aparece reflejado en Mili (1996).

el C2 y el C4 son respectivamente en 1997 del 42,8% y del 56,8%<sup>12</sup>.

- Si atendemos al origen del capital que mayoritariamente participa las firmas del ranking, se aprecia que la cuota controlada por grupos y empresas de capital nacional en el interior del colectivo de las 10 primeras firmas era del 77,2% en 1986, mientras que estos datos se invierten por completo al final del periodo, pues el 64% de la cuota corresponde en 1997 a las firmas con accionariado multinacional; asimismo, este porcentaje de participación del capital transnacional es, en 1997, del 87,7% en el estrato de los 4 primeros grupos y del 100% en el estrato de los 2 primeros.

Dentro de este colectivo de los diez primeros grupos, podemos destacar dos tipos de firmas, cuyas estrategias se muestran diferenciales según que el origen de su capital sea transnacional o nacional:

- En primer lugar, tres grupos multinacionales ocupan puestos muy privilegiados del ranking y un altísimo nivel de concentración: destaca especialmente el primer puesto del mencionado grupo Koipe perteneciente a Eridania, con un elevadísimo 33% de la cuota de envasado del aceite de oliva español en 1997; el segundo grupo es Agra, de la multinacional anglo-holandesa Unilever, cuya cuota es del 9,7%; el cuarto puesto lo ocupa Agribética, participada por el grupo francés Frint-Frahuil, que además de acaparar una cuota del 7% del aceite envasado, está especializada en la compra-venta de graneles. La cuota de envasado conjunta de estos tres grupos ha alcanzado en la actualidad casi el 50% del total del mercado español, resultando también muy elevadas sus respectivas cuotas de exportación. Eridania y Unilever también ocupan en Italia -a través de sus respectivas filiales Carapelli y Bertoli- posiciones muy destacadas del ranking, participando a su vez firmas punteras en Francia y en Portugal. En el caso italiano, podemos añadir también la participación de Nestlé en el negocio aceitero, aunque la cuota de mercado conjunta de los grupos transnacionales es inferior al caso español, situándose en torno al 30-35% del mercado.

- En segundo término, aparece un colectivo más amplio de firmas de capital societario nacional privado (salvo en el caso de Coosur, que es pública) y de tamaño inferior a las anteriores, que han optado por estrategias de modernización con productos marquistas y que se encuentran presentes en los lineales de la DM, aunque en menor grado que el colectivo transnacional. Así, podemos citar a toda una serie de firmas -Aceites Toledo, Coosur, Aceites del Sur, etc.- con cuotas de envasado que van desde el 1,7 hasta el 7% del mercado español. También se abastecen en buena medida, como en el caso anterior, de graneles que les suministran las cooperativas almazareras. Adicionalmente, podríamos añadir algunos casos de empresas que, aun teniendo un tamaño inferior a las reflejadas en el cuadro 2, sobre todo en el ámbito de las veinte primeras firmas, tienen estrategias definidas

de producción de aceite de calidad y consiguen alcanzar determinados lineales de la DM.

Estos dos colectivos son precisamente los que acaparan una gran parte de las **exportaciones marquistas**, aunque a veces también operan con graneles. Las exportaciones marquistas de aceite de oliva español presentan un mayor grado de diversificación geográfica que las realizadas a granel: se destinan a un cierto número de países, sobre todo los principales mercados emergentes, aunque, salvo en el caso australiano y en parte el japonés, son superadas a distancia en cada uno de ellos por las exportaciones italianas.

Se puede decir, por tanto, que el primero de los dos estratos empresariales mencionados tiene un carácter "dominante" y que en él se ha producido una significativa aproximación en los escenarios italiano y español. Las estrategias de estas corporaciones multinacionales frente al proceso de globalización de los intercambios comerciales, sobre todo en términos de calidad logística, se diferencian claramente de las correspondientes a las restantes firmas que actúan en el sector, su tamaño empresarial y su carácter supranacional, su actividad en otros sectores productivos, su "know-how" tecnológico y organizativo, así como la imagen consolidada de sus productos, les otorgan un elevado poder de negociación y les permiten establecer estrategias de mercado que trascienden el ámbito del propio sector oleícola. Así, resulta revelador que dichos grupos empresariales ocupan también los primeros lugares del ranking de las firmas exportadoras en ambos países, sobre todo en el caso español, donde Eridania y Unilever suelen ocupar de forma destacada los dos primeros puestos.

El siguiente segmento empresarial -firmas punteras de capital societario nacional- puede verse más condicionado a corto plazo que los grupos transnacionales por los nuevos retos de globalización, entre otras cosas porque compiten directamente con buena parte de las firmas homónimas italianas con protagonismo consolidado en mercados no tradicionales. No obstante, algunos indicadores, como podrían ser el aumento del número de referencias que fabrican de aceite virgen, parecen indicar que las mejoras en el ámbito de la calidad están alcanzando un nivel significativo en este colectivo empresarial. Posiblemente, la principal limitación de este último estrato empresarial reside en sus relaciones de coordinación "en aval" a la hora de establecer estrategias exportadoras. En este sentido, aunque algunas de ellas están actualmente estableciendo o consolidando departamentos de comercialización en países de destino y además mantienen una sólida posición en el ranking de las firmas exportadoras, muchas de estas firmas no pueden considerarse aún como empresas verdaderamente internacionalizadas, es decir, presentes en el exterior con redes de distribución definidas, estables y capaces de consolidar marcas en nuevos mercados. Asimismo, por el hecho de tratarse de firmas altamente especializadas en el negocio aceitero, no pueden generar fácilmente, en comparación con el estrato multinacional, relaciones contractuales en condiciones favorables con la DM de los mercados emergentes, donde además el aceite de oliva no constituye un producto de consumo masivo.

<sup>12</sup> Los C1 relativos a 1986 y a 1997 no son directamente comparables entre sí a causa del significativamente inferior porcentaje de empresas adheridas a la asociación ANIERAC en 1986, que en 1997 alcanza una parte muy elevada.

Por último, cabe reseñar una importante restricción adicional que afecta en menor o mayor intensidad a las estrategias de ventas de los diferentes colectivos empresariales en los mercados emergentes, como es la dificultad de implantación de marcas. Así, en Estados Unidos, principal mercado no tradicional y particularmente dominado por las firmas italianas, sólo hay 3 ó 4 marcas distribuidas a nivel federal, debido a los fuertes gastos de referenciación que conlleva la penetración en un mercado tan amplio. Prueba de ello es que el aceite de oliva español sólo ha conseguido alcanzar una cuota del 11% de dicho mercado.

#### 4. CONCLUSIONES

En la primera parte del trabajo hemos puesto en evidencia que el aceite de oliva se encuentra inmerso en un proceso de emergente globalización de los intercambios comerciales, tanto desde su vertiente normativa y de política oleícola, como desde el punto de vista de la evolución presente y futura de la oferta y de la demanda mundiales. Como resultado, hemos comprobado que ciertos nichos de mercado de los países desarrollados no productores han de jugar un importante papel en la absorción de los futuros incrementos de la oferta mundial de aceite de oliva, a condición de que se desarrollen políticas activas de exportación orientadas bajo un enfoque de demanda y basadas en la gestión de la calidad.

En particular, las características de la demanda de aceite de oliva en los nichos de los mercados emergentes y la relación de precios con respecto a los aceites sustitutivos explican que las estrategias basadas en la calidad y en la promoción parecen constituir, más que las estrategias de precios y de liderazgo en costes, las principales variables de competencia futura en unos mercados donde, desde la óptica de los consumidores, el aceite de oliva es un producto que goza cada vez de una mejor imagen dietética pero que, sin embargo, no responde a los cánones alimenticios tradicionales de estas sociedades.

No obstante, hemos de considerar el factor "calidad" no sólo desde la óptica del concepto de "calidad de procesos y productos", sino además desde una óptica organizativa que hace referencia al concepto de "calidad logística", lo que significa producir y comercializar con base en los requerimientos de los principales clientes. Si tenemos en cuenta la posición hegemónica que ha adquirido la DM en el ámbito de la cadena alimentaria. Creemos que, desde el punto de vista de las estrategias empresariales, es necesario compatibilizar la existencia de una demanda de aceite de oliva como producto de calidad en nuevos segmentos de mercados no tradicionales, con la potencialidad de que dichos aceites se incorporen paulatinamente a las redes de logística exteriores de la DM.

En el caso de la oferta española de aceite de oliva, podemos afirmar que parece tener una de las mejores perspectivas de expansión, tanto en cantidad como en calidad, del ámbito oleícola internacional, pues a su condición de primer productor y exportador mundial, habría que añadir los efectos del proceso de reestructuración y cambio tecnológico en curso de sus fases agraria y de primera transformación industrial, así como la futura entrada en producción de las superficies de nuevas plantaciones.

Sin embargo, las exportaciones españolas de aceite de oliva han respondido generalmente hasta el momento, aunque no sin excepciones, más a estrategias de colocación de excedentes de oferta que a estrategias activas de conquista de mercados. Como indicadores de esta situación, hemos resaltado, entre otros aspectos, la excesiva dependencia que tienen las exportaciones españolas con respecto a las compras italianas a granel, la escasa presencia de estructuras consolidadas de comercialización de las firmas oleícolas en los países de destino, o el hecho de que el consumidor de los mercados no tradicionales tiene una imagen sobre el aceite de oliva de calidad que está asociada en muchos países a productos de procedencia italiana.

Por tanto, las estrategias de exportación de las firmas oleícolas españolas deberían orientarse a partir de ahora, en un nuevo contexto de globalización, a la especialización en determinados segmentos de gama alta, asumiendo niveles de calidad no sólo en procesos y productos, aspecto que está experimentando desde hace algún tiempo una clara mejoría, sino también en calidad logística, lo que parece constituir actualmente la principal restricción a la competitividad exterior del sector empresarial español. En este contexto, el posicionamiento de las distintas tipologías de agentes empresariales de la cadena del aceite de oliva ante el proceso de globalización resulta determinante a la hora de ampliar mercados con estrategias marquistas en países de consumo no tradicional.

En concreto, las grandes corporaciones transnacionales que operan en el sector, con posiciones destacadas no sólo en España sino también en otros importantes países productores como Italia, son aquéllas que mejor se han situado en los segmentos de gama alta de dichos mercados, estableciendo paulatinamente relaciones de colaboración estables con la DM. Así, verificamos la hipótesis de que son precisamente algunas de las principales firmas de la alimentación mundial quienes, mediante estrategias de crecimiento externo, han adquirido firmas punteras de los principales países productores, se han situado en lugares privilegiados de los mercados tradicionales y además poseen estructuras comerciales en los principales mercados emergentes, fruto también de que sus respectivas casas matrices tienen un alto grado de diversificación sectorial y gozan de una implantación a escala universal de gran tradición. Podríamos concluir, por tanto, que la transnacionalización de los flujos de inversión en los principales países productores parece constituir un importante factor estratégico que potencia el control no sólo de los mercados tradicionales sino también de los crecientes volúmenes de exportación a los mercados emergentes, para así poder participar de forma muy activa en la progresiva internacionalización de los intercambios comerciales.

Por otra parte, hemos constatado que la segunda tipología empresarial, es decir, las firmas envasadoras punteras de capital nacional, ha alcanzado niveles de calidad en procesos y productos suficientemente altos y tiene una clara vocación exportadora, pero experimenta dificultades para incorporar un cierto grado de calidad logística, debido fundamentalmente a sus propias características productivas y, sobre todo, organizativas. En este sentido, parece que este tipo de empresas tiene necesidad de estable

cer alianzas estratégicas con otras firmas de actividad complementaria, lo que le permitiría lograr sinergias en calidad logística y mejorar las relaciones de coordinación vertical con los operadores comerciales de los países de destino.

En cuanto al tercer segmento empresarial, es decir, las cooperativas almazareras compuestas por olivicultores que integran la primera transformación industrial, podemos afirmar que presenta notorias desventajas competitivas de partida que pueden excluirle de buena parte de los beneficios resultantes del proceso de globalización de los intercambios comerciales. En consecuencia, hemos verificado la hipótesis de la existencia de un alto nivel de "ruptura sistémica" entre, por un lado, las fases agraria y de primera transformación industrial y, por otro, las etapas de segunda elaboración y de distribución. Más en particular, existen importantes factores limitantes derivados de cierta ausencia de estrategias "en aval" por parte de las cooperativas almazareras. Así, podemos constatar que las cooperativas mantienen débiles relaciones de coordinación vertical con los grandes grupos de envasado y refinado y con determinados agentes de comercialización exterior, a quienes, salvo excepciones, frecuentemente pretenden como máximo lograr vender de forma estable su aceite a granel y, por tanto, desprovisto de utilidades añadidas al producto y de referencia marquista. Como resultado, las estrategias del sector cooperativo muestran una acusada lejanía de los parámetros organizativos de la DM que opera en los mercados exteriores.

## BIBLIOGRAFÍA

- BONNANO, A. 1994. *La globalización del sector agroalimentario*. Madrid: Ed. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- CASARES RIPOL, J. y REBOLLO ARÉVALO, A. 1997. *Distribución Comercial*. Madrid: Ed. Civitas.
- COMISIÓN EUROPEA. 1997. "Nota al Consejo de Ministros y al Parlamento Europeo sobre el sector de la aceituna y el aceite de oliva (incluidos los aspectos económicos, culturales, regionales, sociales y ambientales), la actual Organización Común del Mercado, la necesidad de reforma y las alternativas existentes. Estudio de las opciones posibles". Publicado en *estudios Regionales*, N° 48: 251-290.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL. 1997: *Proyección de la producción y del consumo de aceites de oliva en el horizonte 2005*. Madrid: COI (mimeo).
- GÓMEZ, P.Y. 1994. *Qualité et Théorie des Conventions*. Paris: Ed. Economica.
- KOC, M. 1994. "La globalización como discurso". *Bonano*: 53-78.
- MILI, S. 1996. *Organización de mercados y estrategias empresariales en el subsector del aceite de oliva*. Madrid: Ed. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- MONTERO LABERTI, F. 1996. "Aventuras y desventuras de la oleicultura española en la Unión Europea". *Distribución y Consumo*, N° 30: 95-102.
- MORETT, J. 1997. *Las empresas multinacionales en el sector olivarero*. Universidad de Córdoba, Tesis Doctoral: 587 (mimeo).
- NICOLAS, F. y VALCESCHINI, E. (Eds.). 1995. *Agro-alimentaire une économie de la qualité*. Paris: Eds. Economica e INRA: 433.
- PARRAS ROSA, M. 1997 (Ed.). *La reforma de la OCM y el futuro del olivar*. Eds. Universidad Internacional de Andalucía (Baeza): 384.
- PATRIMONIO COMUNAL OLIVARERO. 1997. *Situación y perspectivas a corto y medio plazo de la producción del aceite de oliva en España*. Madrid: PCO (mimeo).
- RAMOS REAL, F.; RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, M. y SANZ CAÑADA. 1995. "Strategie de competitivitat: l'industria agroalimentare spagnola". *La Questione Agraria*, N° 60: 101-128.
- RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, M. y SANZ CAÑADA, J. 1994. "Reestructuración y estrategias empresariales de la industria agroalimentaria". *Papeles de la Economía Española*, N° 60-61: 252-263.
- RUBIO GARCÍA, R. 1997. "La reforma de la OCM del aceite de oliva". *Boletín Económico de Información Comercial Española*, N° 2534: 21-24.
- SANZ CAÑADA, J. 1997. "El sistema agroalimentario español. Cambio estructural, poder de decisión y organización de la cadena alimentaria". C. Gómez Benito y J.J. González Rodríguez (Eds.): *Agricultura y sociedad en la España contemporánea*. Madrid. Eds. Centro de Investigaciones Sociológicas y MAPA: 355-396.
- SCHIEFER, G. y HELBIG, R. (Ed.). 1997. *Quality management and process improvement for competitive advantage in agriculture and food*. European Association of Agricultural Economists: 508.
- TERRÉS DE ERCILLA, F. 1993. *Competencia, competitividad y estrategia: la distribución minorista alimentaria en España*. Madrid: Ed. Ministerio de Economía y Hacienda: 258.
- TORRES RUIZ, F.J. 1997: *La comercialización en origen de los aceites de oliva: el caso de las cooperativas jienenses*. Universidad de Jaén, Tesis Doctoral (mimeo): 878.